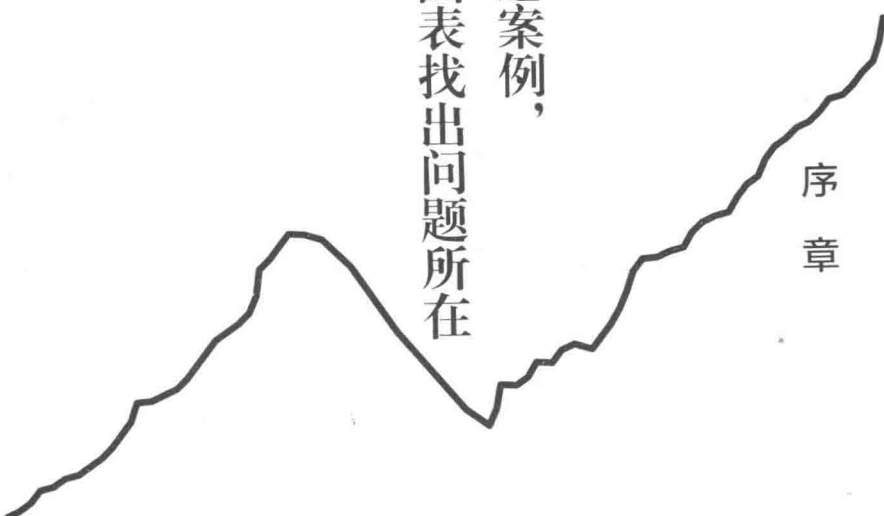


通过案例，
用图表找出问题所在



序章

01 先学会“用事实思考”

真相就隐藏在数字之中

职位晋升以后，负责新的业务并接待新的客户，大家都想让自己的工作能够顺顺利利地开展下去。那么，这种情况下，你会怎么做呢？

是继续坚持迄今为止自己所熟悉的工作方式还是去模仿前辈的做法？或者去书店寻找经营管理类的“指导书”，并尝试实践那些书本上的知识？笔者认为种种这些努力，只不过是延伸了自己所了解的知识而已，这个过程中还要花费大量的时间，但实际上并不会给业绩带来很大的变化。

当你困惑于事业没有起色、不知道该怎么做好时，最好事先找出到底是哪里出了问题。只有弄清楚了这些，才能着手考虑解决之道，并发现有效的突破口。

很多人认为通过模仿别人成功的例子，也能让自己同样获得成功，其实这只是错觉。除非你所遇到的问题与别人完全相同，否则是没有办法通过这种方式找到正确的对策的。

首先要弄清楚的是，问题到底出在哪儿，思考什么样的解决对策，从而

总结出笼统的观点，即“问题的路标”。因此，必须要对事实先有一个准确的了解，不是靠预测或经验来做判断，而是要坦诚虚心地去看待“正在发生的事实”。要做到这一点，就必须借由数字来找出问题。

比如说，我们来看看大家现在都很热衷于讨论的“减肥瘦身”的话题。

“最近变得太胖了，好烦啊。感觉体重就要逼近三位数了啊……”

“那真是太可怕了。但是看起来好像还好啊。”

“啊？难不成我还瘦了一点点下来？”

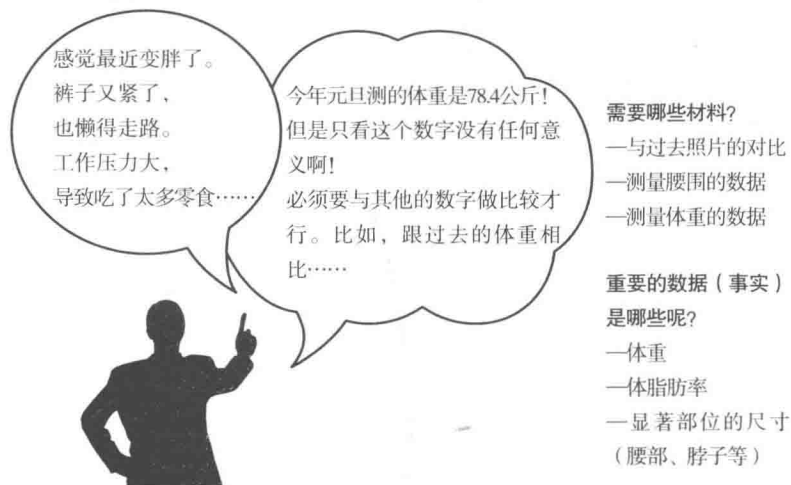
“是啊，看来减少糖分摄入的瘦身方法也是有效果的呢！”

你是不是经常听到类似的对话？

如果纯粹是为了享受交流和沟通乐趣，那这样的对话也无不可。可要是较真的话，想要客观地了解问题，就要有一些必要的数字信息了。

当你意识到“最近变胖了（裤子变紧，懒得走路）”这样的问题时，为

图表4 通过事实来发现问题所在



POINT 基于客观事实来分析当前的状况，
这能帮助我们找出问题所在的切入点。

了验证这个判断，需要有哪些“材料（事实）”来支撑呢？此时最重要的一个数据就是“体重”了。而且不仅仅要有现在的体重数据，还必须要与过去的体重数据进行对比。此外，通过锻炼身体带来的正常的肌肉增长、体重增加的情况也要考虑在内，因此，体脂肪率以及身体显著部位的尺寸等数据也要搜集。

只有掌握这些事实数据，才能让自己避免陷入抽象的思考，弄清楚体重具体增加了多少，这样才能明白问题的严重程度。

反之，如果不依据事实，仅凭印象去下结论“看起来好像没那么胖啊”，这样就会将问题的讨论引向含糊不清的方向，最后得出结论“这种瘦身方法肯定有它流行的道理吧”，即让问题的结论与思考的过程本末倒置了。

企业的运营也是一样的道理，要基于客观事实（我们也把这叫作“事实基础”）来分析当前的状况，这能帮助我们找出解决问题的切入点。

02 图表让问题变得更容易

仅仅罗列数字是很难让人读懂的

现在，你已经知道了基于事实基础的问题分析是很重要的了。那么，要想通过事实基础找到问题所在，还需要做些什么呢？接下来，我们以“50岁以后开始烦恼自己体重增加”的显太君的案例来说明吧。

首先，“体重的变化”是一项重要的事实，可以像图表5上方那样，列出一张数字表格。实际上，像这种完全只是罗列出数字的表格，在很多不习惯使用图表的公司或组织中都较为常见。

你能从这张数字表格上一下子就读出到底有什么含义吗？感觉应该很难吧。虽然能注意到数字较大的变化带来的异常，但其背后隐藏的含义，是很难领会的。

那么，如果像图表5下方那样转化成图表的形式呢？数字从顶峰开始有一个较大的下落，并在之后一点一点攀升的走势，是不是让人感觉一目了然呢？通过对这些数字的分析，就会很容易让人想要提出疑问：“为什么体重在2012年有一个较大的下降？”“之后体重又开始有增加的倾向，为什么

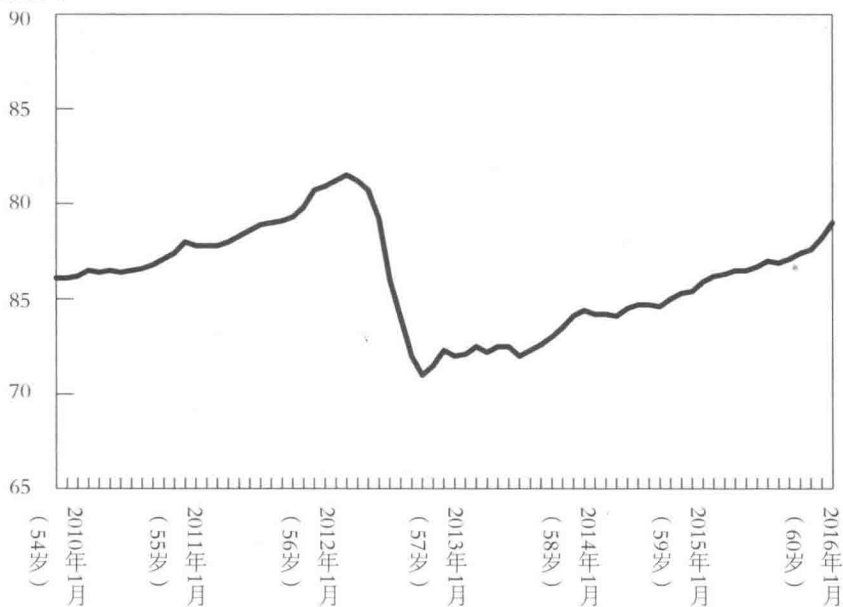
图表5 图表化后让数字背后的含义显现

显太君的体重变化

月	2010年 (54岁)	2011年 (55岁)	2012年 (56岁)	2013年 (57岁)	2014年 (58岁)	2015年 (59岁)
1	76.1	78.0	77.8	72.3	74.1	75.9
2	76.1	77.8	80.9	72.0	74.4	76.2
3	76.2	77.8	81.2	72.1	74.2	76.3
4	76.5	77.8	81.5	72.5	74.2	76.5
5	76.4	78.0	81.2	72.2	74.1	76.5
6	76.5	78.3	80.7	72.5	74.5	76.7
7	76.4	78.6	79.2	72.5	74.7	77.0
8	76.5	78.9	76.0	72.0	74.4	76.9
9	76.6	79.0	74.0	72.3	74.6	77.1
10	76.8	79.1	72.0	72.6	75.0	77.4
11	77.1	79.3	71.0	73.0	75.3	77.6
12	77.4	79.8	71.5	73.5	75.4	78.2

(公斤)

(公斤)



POINT 单纯地罗列数字的表格与视觉化的图表，
哪一个能更好理解数字背后的含义呢？

无法保持呢？”

所谓“绘制图表”，其实就是将事实数据以视觉化的方式进行思考分析的过程，从而产生合理的疑问。而且，一旦有了疑问，才能更清晰地知道前期还应搜集哪些数据信息。

这里重要的是“能从图表中读出些什么”。仅就表面显示出来的信息来看，就是“显太君的体重在2012年达到了最大值81kg，在减肥的半年间成功减掉了约9kg的体重。但之后体重又有反弹，到2016年的1月为止已增加到了78.4kg”。

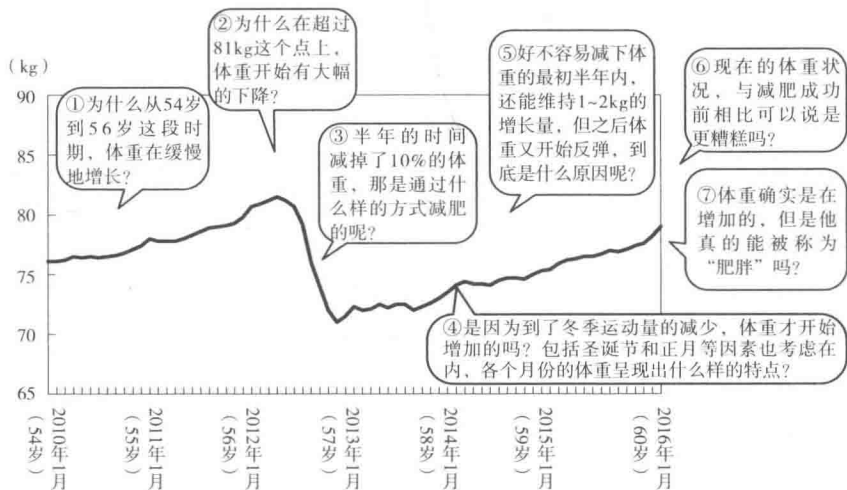
通过阅读上面这段按照时间顺序写出的文字，也许大部分人会得出“虽然减肥获得了成效，但是之后体重又有反弹”或者是“只要够专注的话，半年减掉10%的体重也是能做到的”这样的结论吧。

然而，这些往往都只是将视线聚焦在“某一点”上，从而忽视了对整体走势的判断，也就是说，没有明白图表中呈现出来的更重要的信息。为了避免这种情况的发生，我们可以像图表6中这样，在几个关键节点上用简要的信息，标注出可以从图表上读出的内容或者疑问点，这样更能让人一眼就明白问题的要点所在。

像这样，清晰地写出图表中需关注的要点，无论面前摆放了多少张类似的图表，都能很快地捕捉到重要的信息，很容易就对整体发生了什么问题做出判断。

总之，不要只是罗列数字，要用图表化的方式进行思考，这样才能更有效地理解搜集到的数据。

图表6 标注出疑问点，可以更深刻地理解数字的含义




POINT 关注转折点，将有疑问的地方标注在图表上，才能更深刻地理解数字所呈现出的含义。

没必要使用复杂的分析手法

在将数据进行图表化时，往往会陷入不注意对数据图形的分析，转而依赖于各种分析手法的误区中。也许这能带来更深刻的发现，或者找到更好的解决问题的对策。但是，对于各位非专业人士来说，并不推荐大家使用这些手法。

大家去书店里，能发现书架上摆满了各种有关宏观经济分析、经营财富分析、定量分析以及大数据分析的教材。让人感觉要想弄懂本公司或商业上遇到的问题，就必须得运用这些高深复杂的分析方法才行，于是便尝试拿起其中一本来读，结果看得云里雾里不得不中途放弃。说不定本书的各位读者中，就有这样的人哦。



请大家放心。作为想要提升自己或公司业绩的各位读者来说，完全没有必要去学习掌握那些以解决问题和分析信息为生的专家（顾问、分析师等）才会使用的“分析手法”。

当然，我并不是说这些复杂的分析手法就毫无用处，只是这对于以分析数据为职业的人会很有用，而对于只是想改善自己或公司业绩的普通人来说，反而会成为一个很高的门槛，让我们离“发现问题”的目标渐行渐远。

作为非专业人士，要想捕捉到问题的“路标”，其实只需要对问题有一个简单大致的了解就足够了。不需要引入复杂的分析手法，首先从力所能及的地方、从自己熟知的领域开始即可。

对于数字的理解，只要能弄清楚其变化的趋势、变化量、比例、两个或三个数字间的关系就行了。即使是绘制图表，也只是用简单的曲线图、柱状图、饼状图等形式，最多涉及分布图的形式，就已经能够帮助我们弄清楚问题了。

完全不必太勉强自己哦。

借图表展开思路

图表5是将2010年至2016年每个月的体重平均值输入到Excel软件中，然后生成图表的形式。像这样“与过去的比较”是一种最基本的分析方法，原本毫无意义、独立的一个个数字，按时间顺序排列以后，可以使人理解其中呈现出的变化趋势。

那么，我们不能仅仅满足于了解“体重到底是怎样变化的”或者“从图表中我们还能读出哪些信息”，更重要的是要能通过分析图表，产生“为什么”的疑问。

比如说，像下面这些想要知道的事情：

①为什么从54岁到56岁这段时期，体重在缓慢地增长？

②为什么在超过81kg这个点上，体重开始有大幅下降？是因为体检结果不佳被医生提醒，还是自己开始意识到上楼变得困难？

③半年时间减掉了10%的体重，是通过什么样的方式减肥的呢？靠运动还是节食疗法？

④是因为到了冬季运动量减少，体重才开始增加的吗？包括圣诞节和正月等因素也考虑在内，各个月份的体重呈现出什么样的特点？

⑤好不容易减下体重的最初半年内，还能维持1~2kg的增长量，但之后体重又开始反弹，到底是什么原因呢？

⑥现在的体重状况，与减肥成功前相比可以说是更糟糕吗？

这些疑问在我们按时间线去分析数据时，都会在脑中涌现出来，但是更重要的是要提出一个根本性的问题：

⑦显太君的体重确实是在增加的，但是他真的能被称为“肥胖”吗？

这种情况下，就需要与他人进行对比了。当然也不可能是跟他太太来进行比较，因为这毫无意义。而是要与同年龄层的男性（去除了年轻男性群体）来进行比较才对。

03 首先要判断问题的严重程度

与他人进行比较

产生各种各样的疑问是一件很重要的事，因为这是将我们导向“未知的世界”的契机。

但是，如果要回答脑海中浮现的所有疑问，那就需要去搜集一切能想到的数据，然后再依次绘制成图表，这样难免效率太低。换句话说，我们需要在这些疑问中进行取舍。只有这样，才能让我们离“发现本质性的问题”更近一步。

大家为了掌握分析解决问题的方法，可能会在各种场合下都尝试着去发现问题并给出解决的对策。但是，有些疑问能够帮助我们发现问题，有些则不能，我们到底该如何判断呢？

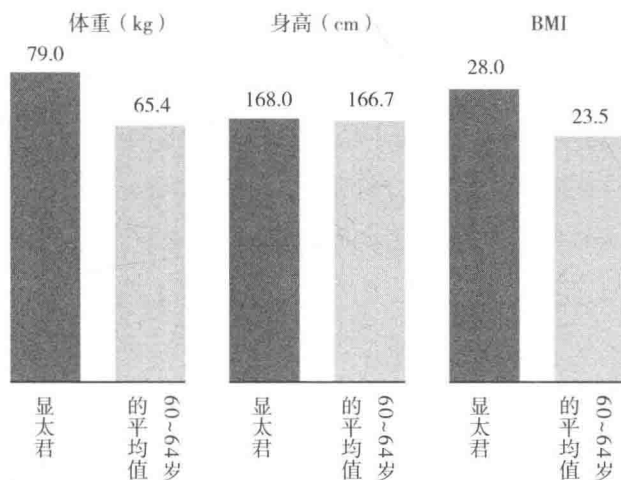
还是回到显太君的案例上。虽然他尝试了减肥，但体重还是呈增加的趋势。我们当然要关注这其中的原因，但是在最开始我们还应该了解的一点是——他真的是处于“肥胖”的状态吗？

接着，再分析他原本是否就属于易肥胖的体质。如果是的话，那么不弄

图表7 通过与平均值、标准值的对比，评价问题的严重程度

与平均值做对比

显太君：2016年1月的体重、平均值，基于2013年的调查数据



肥胖程度的判定标准

(日本肥胖学会2000年)

BMI评分

低体重 (瘦)	低于18.5
普通体重	超过18.5, 未满25
肥胖 (1级)	超过25, 未满30
肥胖 (2级)	超过30, 未满35
肥胖 (3级)	超过35, 未满40
肥胖 (4级)	超过40

POINT 体重和BMI评分都超过了平均值，相当于“肥胖1级”，
所以事实的真相是“确实肥胖”。

资料：国民健康·营养调查、ForeSight & Company

清楚他在减肥成功后又很快反弹的大体原因，就很难给出一个解决的对策。

请看图表7的内容。显太君的体重为79kg。与同年龄层的男性平均体重值（65.4kg）相比，确实是超重了。同时，还要对可能影响体重的身高数值也进行对比，发现基本上是与平均值相同的。那么由此看来，显太君真的是有些“肥胖”了。

然后，我们还可以与标准值进行对比。根据日本肥胖学会给出的判定标准，即以体重与身高来综合评价的BMI指标，显太君的得分为28，可以算作“肥胖1级”，所以我们才能确定显太君真的是处于“肥胖”的状态。

与过去进行比较

这里，再一次思考“以月份为单位表示体重变化”的图表5的内容。体重确实经历了较大的变化。像这种情况，我们往往可以对其顶峰时、低谷时、现在以及平均值进行比较，即从过去的时间点中挑选出几个重要的节点，这样能让我们更好地了解问题的严重程度。

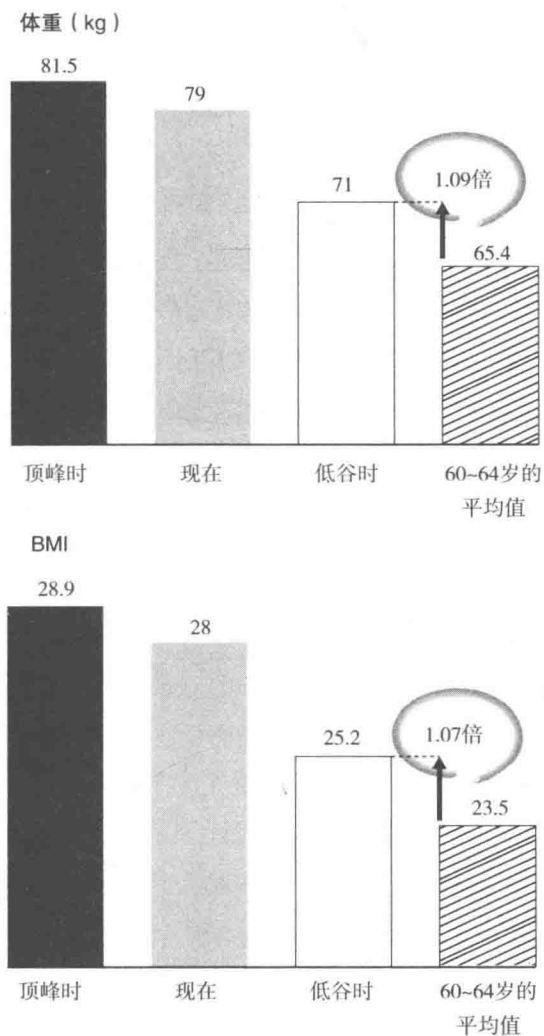
显太君现在的体重值，比其最低谷时的数值要高，图表8是以柱状图的形式列出了其体重顶峰时、现在、低谷时、平均值等数据。可以看出，在其减肥最努力的阶段即体重最低谷时的数值，比60至64岁的男性平均值还要重9%。由此，我们就可以掌握一个大致的情况。

同时大家也要注意，绘制图表也是有诀窍的。在本案例中，也许大部分人会按照时间顺序，依次列出顶峰时、低谷时、现在以及平均值等这些数据，但是，为了突出这张图表中想要表达的意思，我们其实可以将现在的体重数据摆在顶峰时与低谷时的中间，这样从图表上来看，低谷时的体重就显得比平均体重值还要高了。所以基于这样的思路，像图表8这样来设计数据

图表8 通过与过去的对比，评价问题的严重程度

现在体重的定位

显太君：2010年1月~2016年1月的体重、平均值，基于2013年的调查数据



POINT 很明显低谷时的体重比平均值还要重，
所以有必要认真减肥了！

资料：国民健康·营养调查、ForeSight & Company



摆放的顺序，就会让人更容易理解。

图表是辅助我们思考的工具，所以首先要根据数字来进行绘制，然后结合我们的一些考虑来对其进行设计，使其变成更容易理解的图表。

一张高质量的图表会更有说服力，反之就是在浪费时间，甚至成为我们理解问题的障碍。我们在进行发表和展示时，也最好挑选那些高质量的图表。

一旦你习惯了制作图表的方式，那么在还未动手之前，在头脑里其实就已经想好了要表达的内容，然后为了证明你的观点再去绘制图表。也许你会感觉这么做很难，但只有这样，才能从一开始就提高绘制图表的效率。

要熟练掌握这一技巧，除了大量的练习别无他法。我们可以尝试将身边的各种数据都进行图表化，如自己的体重、零花钱的支出、孩子的成绩等都可以拿来分析。

04 深挖问题的原因

关注要点，让问题特征更明晰

以图表6浮现出的其中一个疑问来说——是因为到了冬季运动量的减少，体重才开始增加的吗？包括圣诞节和正月等因素也考虑在内，各个月份的体重呈现出什么样的特点？

要弄清楚这个问题，我们可以将每一年、各个月的体重增减幅度进行对比。

图表9就是将各个月的体重增减幅度，按照年份进行排列的形式，其中最下面的是增减的平均值。像这样，抓住整体趋势之后再对细节的数字进行分析的方法，非常推荐大家使用。我们最终得到的数字越细化，就越能让我们注意到此前未曾关注过的有趣事实。

首先，从最下面的增减平均值来看，1月份与12月份体重增加的幅度较大，而8月份减少的幅度则最大。然后再按照月份来分析，体重在8月份增加的年份正越来越少，当然也不排除因为2012年的减肥过程，给整个平均值带来了较大影响。不过，我们还是能看出明显的倾向，那就是在1月份与12月